32. Entrenamiento de Seiketsu (Seiso Preventiva)
El significado de Seiketsu es mantener la condición de 3S y para idear las ideas de mantener. En este tema estoy escribiendo la actividad de Seiketsu en el concepto de "3S preventivos" y he terminado la descripción de Seiri preventivo y Seiton preventivo. Ahora escribo el Seiso preventivo.
A propósito como yo escribí, Seiri y Seiton son posibles de implementar sin coste adicional, ya que el momento del acto irregular de recoger y poner o devolución de artículos necesarios es igual al acto ordenado, y aunque el Seiri y Seiso se inició nuevamente no se requiere el costo adicional. Pero la actividad de Seiso requiere el costo adicional debido a que la actividad requiere la limpieza de la superficie adicional, como el interior de las máquinas, partes ocultas que no han sido cubiertas por el trabajo de limpieza.
El acto de Seiso (limpieza también lo mismo) no da ningún valor añadido al producto, pero Seiso es absolutamente necesario. Por ejemplo, si 8 horas de trabajo neto y si la etapa inicial de introducción 5S, es necesarios 10 minutos o más minutos de Seiso, los 10 minutos equivalentes a 2% de eficiencia de trabajo hacia abajo. Y el tiempo de Seiso debe reducirse al mínimo en ninguna reducción de la calidad de Seiso.
Ahora recuerde el caso del grupo de la fábrica mexicana. He hecho la conversación siguiente con los miembros del comité.
¿Por qué es necesario el acto de Seiso? Debido sucio. ¿Cuál es la causa de sucio? ¿Hay algo que idear de prevenir sucio o las ideas de fácil limpieza o eliminación del acto en sí mismo?
La suciedad principal de fábrica es el polvo, el barro y la basura de afuera, chatarra, virutas, aceite y lubricante. A mi pregunta el grupo hizo la discusión con los trabajadores de la línea y consiguió muchas sugerencias. Muestro algunas ideas que se aplicaron en la fábrica.
(1). mesa de trabajo
-Vacuum colector de polvo: aunque ocurrió, recogida automática. (Inicialmente se implementó. Pero la idea no se extendió a todo por el costo, sino en la máquina.)
-Basura agujero (encima de la derecha de la mesa de trabajo): aunque ocurrido fácil de recoger la basura. (Implementado en toda el área en lugar de la idea del vacuum)
-Kit de Seiso en el lado de la mesa: fácil práctica de Seiso.
-Chute de prensa manual: recoger automáticamente. (Chatarra no es basura, pero el dinero.)
(2). Máquina
-Vacuum en la máquina: aunque se suceden las virutas, recogen de forma automática.

-Derrame de aceite barreras de contención: recoger el aceite y lubricante. (Implementado en todas las máquinas que utilizan aceite o lubricante a la obra)
-Local cubierta (cubierta parte): para evitar la dispersión de aceite o lubricantes y virutas: Prevención de la dispersión, que es la causa de problemas en la máquina en TPM.

(3). Suelo

-Colchón en entrada: Evitar traer el polvo de afuera.
-Cepillo en el carro de empuje: Trabajo y barrer.
-Cambiar los zapatos en fábrica: (. No implementado) Prevención de llevar el polvo
-Cepillo en llantas de carretilla elevadora: Prevención de traer polvo.
-Cepillo en carretilla elevadora: Trabajo y barrer.

Entonces como entiendes, estas ideas se pueden categorizar en 3.

La primera etapa, que es la etapa más primitiva: Después de suciedad la práctica de limpieza.

Ejemplo: Basura agujero, Kit de Seiso

Segunda etapa: Trabajar y limpiar, o recoger la suciedad de forma automática.

Ejemplo: Vacuum colector de polvo, Chute, Vacuum en la máquina, Derrame de aceite barreras de contención, cobertura local, cepillo de carretilla elevadora.

La categoría 3: Eliminar el acto en sí mismo.

Ejemplo: Colchón, cepillo de llantas de carretilla elevadora.

Otra vez, el propio acto de Seiso no da cualquier valor añadido de al producto, pero es necesario. Y es importante reducir el tiempo de Seiso en sin reducción de la calidad de Seiso. Pero con las ideas muy simples de los trabajadores en Gemba, es posible reducir al mínimo. Esta actividad es Seiso Preventiva.

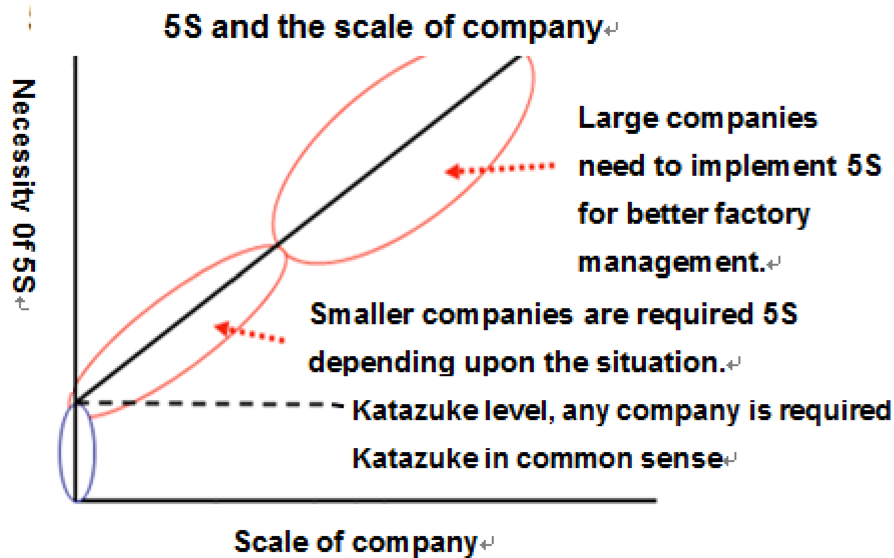
A propósito

Yo escribí mi preocupación la semana pasada que "mucha gente está convencida de que sólo la aplicación de 5S da la condición suficiente para la aplicación del TPM y descuida los arreglos necesarios (gestión básica de fábrica). ---- "

Y escribí que 5S nunca es el as de espada y todopoderoso, pero mera una de la herramienta o el estado importante de la gestión de fábrica. A continuación, la aplicación de 5S también debe tener el propósito por qué se necesita practicarlo. Y no siempre es que 5S es necesario en cualquier momento.

Me presento un caso de la industria de proceso de equipo.

Ahora, ¿te acuerdas de la gráfica cuyo el eje vertical muestra el grado de la necesidad de 5S y el eje horizontal muestra la escala de la empresa o la fábrica (véase la gráfica a continuación.)?



En términos generales, cuando la empresa se creía en grande, el número de máquinas y equipo y aumentar los empleados y las dificultades de gestión de fábrica también aumentan. Y 5S se convierte en una cuestión esencial. Pero a pesar de que gran empresa y tiene muchas máquinas y equipo, hay un caso de la no necesidad de la actividad de 5S para TPM.

Cuando estuve en Chile, fui invitado por una empresa grande y famosa (en Chile), que pretendió comenzar la actividad TPM (Mantenimiento Productivo Total y Management Productivo Total). Y el líder del proyecto me requirió ayudar la pre-actividad de 5S. Pero yo le sugerí 5S no sea necesario y llevar a cabo la planificación de TPM pronto. Sin embargo, insistió a la pre-aplicación con la ruta de la línea modelo 5S y una por una línea de introducción en un año.

Entonces le sugerí a implementar una campaña de 5S (realmente una actividad de Katazuke) en 3 meses, y le expliqué que en el caso de su fábrica 5S no es necesario. Pero aun así insistió en la introducción 5S de un año. (Y me llevé mis manos de la empresa debido al límite de tiempo de mi trabajo en el país).

¿Por qué no es necesario? La fábrica tiene máquinas y equipo en el proceso que a partir de la materia prima en el silo al proceso final de envasado de los productos, todos los procesos están en control automático. Entonces no está trabajador en los procesos ni el caso de tocar directamente de materiales por el trabajador. Sí, esta fábrica es típico de la industria de equipo de proceso.

Ahora, una vez más, vamos a considerar la necesidad de 5S. ¿Por qué es necesaria la actividad de 5S? La fábrica se ensucia y desordenado que son obstáculos graves de

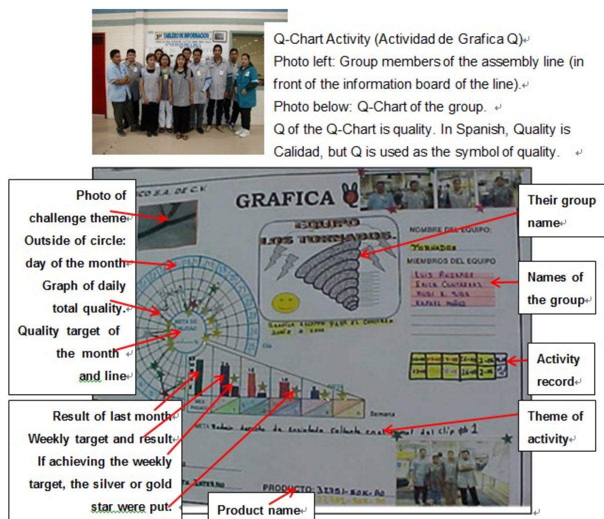
gestión de fábrica. ¿Por qué se vuelve sucio y desordenado? Las fuentes de sucio y desordenado son principalmente los manejos de materiales y herramientas por las personas y las máquinas de producción.
Sin embargo, el proceso de equipo de reacción química no genera el sucio tales como virutas, y la dispersión de aceite lubricante y desechos. El proceso de equipo de reacción química no genera el trabajo en curso y no requiere el manejo de materiales por el trabajador. El proceso de reacción química no tiene el proceso tal como montaje con herramientas. En algún tiempo regular el trabajador necesita a patrullar el proceso y registrar el valor numérico de los instrumentos del equipo de reacción química.
Por supuesto tal la fábrica también debe implementar la actividad regular de katazuke en sentido común. Y esta fábrica tiene el proceso de embalaje y envío de qué proceso debe tener el manejo de algunos trabajadores y es una buena idea para implementar 5S. Pero sólo éste, esa fábrica no necesita la actividad 5S en todas las áreas, pero sólo el área necesaria. El caso de esta fábrica es necesario para implementar el cierto PM para evitar los problemas que ocurren todos los días (tal vez) y son escapar los materiales de caño y los problemas de la máquina de envasado que vi cuando visité la planta en lugar de la pre la actividad de las 5S.
El líder cree la necesidad de 5S como la base de 8 pilares del TPM y había declarado la implementación de 5S a su empresa.
Y había una razón para ello. Él me mostró un video que mostraba el comentario de un consultor japonés que dijo que la falta de 5S para la introducción del TPM.
Entendí que el consultor japonés mencionó 5S para ganar tiempo en el diagnóstico. Y no es una manera agradable como consultor.
A propósito
Yo escribí la necesidad de la actividad de katazuke regular en el sentido común.
Pero cuando se hizo la reunión en Dunkerque (Dunkerque en francés) con los gerentes de las fábricas, encontré que algunos gerentes están convencidos de que 5S es igual a la katazuke regular que incluye la campaña anual de Seiso. Por supuesto, es el pensamiento y katazuke mal es sólo un proceso de 5S.
Y espero que usted practique 5S adecuadas para la eficacia de la gestión de la fábrica.

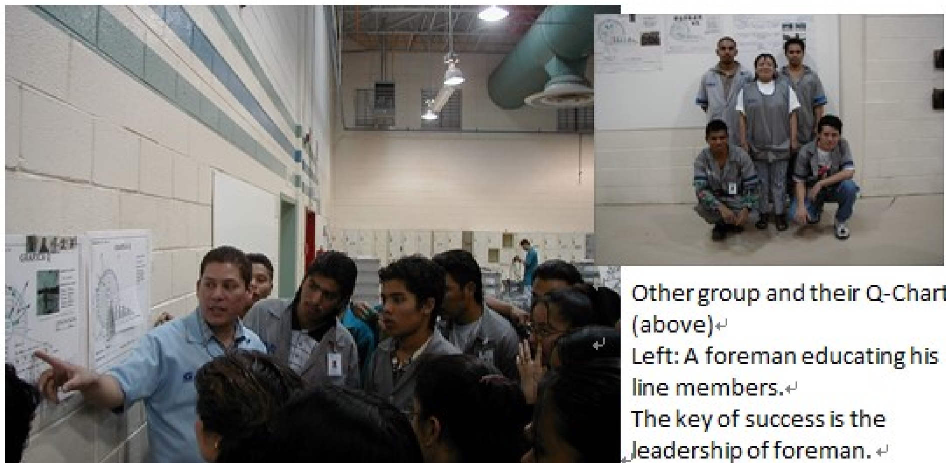
A continuación escribo el tema final del entrenamiento de Shitsuke.
"Shitsuke" es la actividad de Educación & Motivación y más el tema sufrido.
¿Puede la gente de la fábrica les encanta su trabajo y el lugar?
¿O pueden dejar sus personas amor su trabajo y el lugar?

33. Entrenamiento de Shitsuke
Este es el último capítulo de esta columna 5S y el tema más emocional y molesto.
En la descripción de hoy, me gustaría decirles 2 cosas siguientes.
(1) En cualquier ambiente empresarial severo, es posible compartir los sentidos de valor y ética con los trabajadores de Gemba.
(2) Cualquier sistema excelente no se pueden introducir, implementar o mantener con sólo estos mismos.
El significado de Shitsuke
En primer lugar el significado de Shitsuke es educar y motivar a seguir la regla y disciplina, para ser hábito para mantener y cultivar como la cultura y el ambiente empresarial por el superior a la clase inferior.
Veamos la etimología.
La etimología de Shitsuke proviene del budismo y la significación es la enseñanza de las normas del acto, hábito de vida y habilidades de vida. Y esta lengua budismo fue utilizado en las maneras de Samurai junto con el confucianismo y se hizo a una letra kanji actual construida en 2 partes, la parte izquierda significa "cuerpo" y la parte derecha significa "belleza". Y el significado es enseñar la ley de la etiqueta de la cortesía como un Samurai.
A continuación, la letra y palabra se utilizan en 5S. Pero cuando se comenzó este concepto 5S en Toyota, como escribí, era 4S y Shitsuke se añadió después de 1973 (no sé por quién, pero no en Toyota). "Shitsuke" es educar y motivar no sólo 4S, sino también las normas y maneras de la producción y la actividad empresarial. Por lo tanto los objetivos de la enseñanza son las maneras de vida de la empresa, que son, por ejemplo, saludo de la mañana, arreglo y aparición en la ropa de trabajo, mantener las normas de seguridad, mantener el tiempo, lavarse las manos, mantener el estándar de trabajo y mantener la regla de trabajo de la empresa que son muy importantes para mantener y mejorar 4S indirectamente por el superior al inferior con el amor.
El acto de Shitsuke
El acto de Shitsuke es reprender con amor y no enojarse.
¿Se puede amar?
Cuando participé de la reunión de una empresa cliente de mis estudiantes consultores en Dunkirk durante mi viaje de negocios, hubo una pregunta de los gerentes cómo introducir la mente de kaizen y actividad. Entonces hice la pregunta a ellos.
¿Pueden amar tu trabajo, Gemba y tus trabajadores?
¿Pueden dejarlos amor su trabajo, lugar de trabajo y sus productos?

Y si no se puede, es ni posible introducir Kaizen ni criar la mente.
Ahora ¿por qué "Kaizen" en la columna de Shitsuke? Debido a que, el proceso de 5S y Kaizen son mismos. Por lo tanto utilizo el entrenamiento de 5S para la formación de líderes y el entrenamiento de kaizen. 5S es una buena herramienta de cultivar la mente de kaizen y la condición si se puede practicar de forma correcta. (Por supuesto que 5S es una condición necesaria, pero no es la condición suficiente para kaizen, TPM, TPS ---.)
Por favor, imagínese si sus trabajadores no aman a sus productos, el lugar de trabajo, ¿pueden sentir el problema se ha ocurrido en su proceso como un problema o aunque él o ella encuentra el problema, se muestra su voluntad de mejorarlo en manera autónoma? Y a pesar de que el management fomenta el trabajo en equipo, si no aman a sus compañeros de trabajo, ¿es posible esperar el buen trabajo en equipo? Las respuestas de cualquiera de ellos son "No"
Para obtener su buen entendimiento pensemos el Shitsuke desde la posición de los trabajadores, supervisores o capataces y gerentes. Y después de que el "capataces" escribo más detalle de "gerentes" en relación a la conversación arriba.
Trabajador
Los trabajadores son la posición de ser educados y motivados. Una empresa está constituida por varias personas que son 16-60 años de edad y son los hombres y mujeres y tienen varios sentidos de valor y la ética. Y es muy difícil de compartir los sentidos de valor y ética con ellos, pero es esencial para cultivar el concepto de "Participación Por Todos", que es la base de la mente de Kaizen, la mente de Calidad, y también TPS, TPM, TQM y 5S.
¿Es posible compartir los sentidos de valor y ética con ellos?
La siguiente no es la historia directa de 5S, pero muestra la posibilidad de Educación y Motivación (Shitsuke) y compartir los sentidos de valor y ética con los trabajadores de Gemba.
Cuando estuve en México, en primer lugar me sentí las dificultades del cultivo del concepto de "Participación Por Todos", porque esta fábrica también tenía los problemas de la tasa de rotación de trabajadores muy alta, que era más de 15% mensual, y después del pago del bono de la Navidad la tasa alcanzó el 25% en el mes y tenía los graves problemas de calidad, incluyendo las reclamaciones de los clientes, que eran más de 3 en un mes. La fábrica tenía 3.000 trabajadores y tuvo más de 400 trabajadores nuevos por mes. Salen de la empresa en razón muy simple que, por ejemplo, sólo un poco mejor el desayuno o el almuerzo ofrecido por la empresa. Y tenía las dudas si es imposible compartir el concepto. Sin embargo, había una

posibilidad. Cuando me uní, esta fábrica estaba en la actividad de "Volver a Básica", que es el sentido de volver a lo básico de la gestión de fábrica.
Y empecé el esfuerzo de la actividad QRQC (Respuesta Rápida de Control de Calidad). Y ahora les presento una de actividad en QRQC. La actividad se llama "Actividad de Gráfica Q (actividad de Q-Chart), que es la actividad en grupos pequeños como escala pequeña círculo de control de calidad por los trabajadores. Y lo logré compartir la mente de calidad a través de la actividad y también estaba convencido de la posibilidad de compartir el sentido de valor y ética. (Vea foto abajo)




Other group and their Q-Chart (above)
Left: A foreman educating his line members.
The key of success is the leadership of foreman.

Ahora un poco más explico las características de la actividad de Q-Chart abajo.
-Escala pequeña y simple círculo de control de calidad.
-El término es tan sólo un mes (el círculo de control de calidad de mi estilo es de 3 a 4 meses)

-Número de miembros es igual al Círculo de CC y de 4 a 5 por grupo (sistema de rotación).
-Reunión semanal es igual al Círculo de CC y de 20 a 30 minutos.
-Meta es sólo un simple defecto y mejora y reducirlo a 1/10 en comparación con el último mes. (Por supuesto, debe ser objetivo alcanzable)
- Foto: Utilizar fotos mucho (para conseguir su interés).
-Q-Chart y Diagrama de Kaizen Progreso: Decoración de la gráfica (para conseguir su interés).
-La competencia en 3 premios que son los premios de Logro, Buen trabajo en equipo y la Bella gráfica. (Celebración con pastel y coca cola en el almuerzo)
El punto más importante es dar el disfrute de la actividad de las personas.
Al iniciar esta actividad en la fábrica, una vez tuve una preocupación si participen y tengan su interés como se esperaba.
La preocupación era la ansiedad innecesaria y participaron en ella con alegría, ya que podrían dejar su trabajo de línea de un rato. Pero después de un rato pude reconocer otra razón y el cambio que han mostrado su interés para pensar y expresarse. Querían que la ocasión de pensar y expresarse. No prestaban atención a la calidad gráfica y los gráficos de reclamación que se mantuvieron por el departamento de aseguramiento de calidad, pero a su Q-Chart, que estaba decorada y mantenida por ellos mismos con la ayuda del líder. En la producción, cuando se anunció un defecto ocurrido y se marcó en el Pin-Board de la línea, todos los miembros de la línea mostraron su decepción. Y los miembros de la actividad de Q-Chart mostraron la expresión tranquilizada, si el defecto no era su objetivo.
Era muy claro que empezaron a tener el interés en la calidad en sus productos y en su trabajo. Empezaron a tener su interés a su gráfica calidad (Q-Chart). Después de 2 años que podía tener plena confianza en que es posible compartir la mente de calidad y "Participación enteros Popular de Calidad" y compartir los sentidos de valor y ética con ellos (durante su estancia en la fábrica).
Ahora 5S
Cuando me uní a esta empresa (como he escrito anteriormente) esta empresa estaba en la actividad de "Volver a Básica". Y la actividad 5S también había sido iniciada. Pero la actividad no era el 5S, pero sólo la actividad de embellecimiento con el uso de los trabajadores de limpieza especiales. Y los datos iniciales de la lista de chequeo de 5S registraron la mala puntuación de 23%.
Alrededor de un año después, poco a poco el trabajo de 5S fue trasladado a los trabajadores de Gemba. Por supuesto, se pasaron muchos problemas.

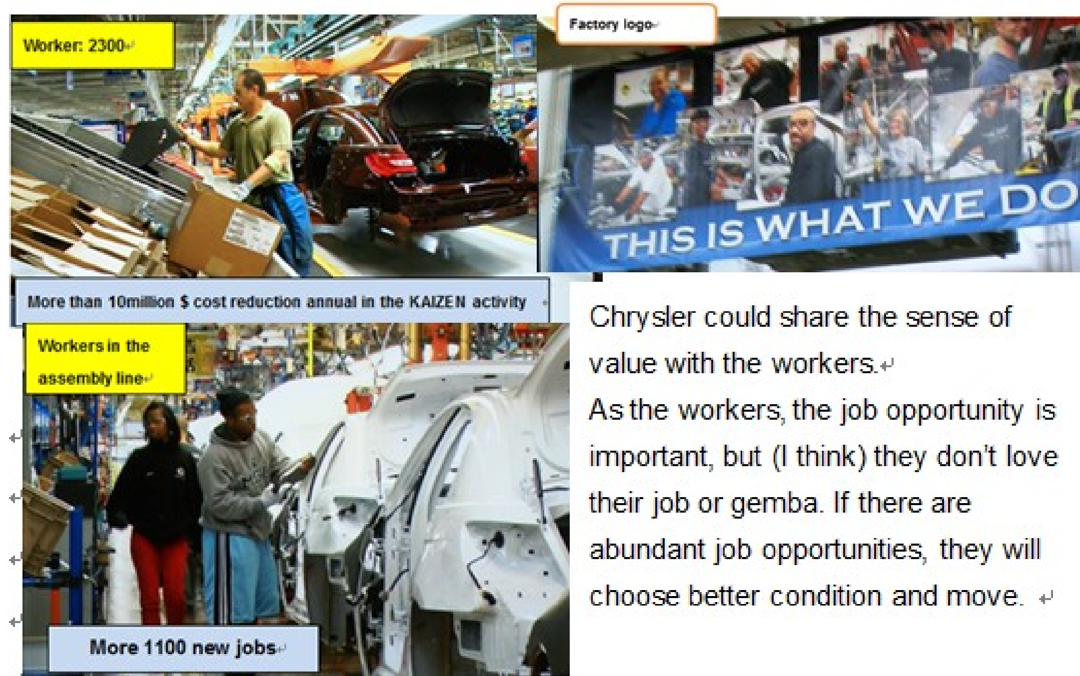
Uno de los problemas inolvidable fue la discusión con el sindicato: cuando comenzó a transferir el trabajo de 5S a trabajador de la línea, los trabajadores de limpieza especiales reclamaron al sindicato. Y después de la discusión, también se incorporaron al trabajo de línea.
Otro de suceso inolvidable fue mal entendimiento de los trabajadores de línea. Para el mantenimiento de 5S, el trabajo Seiso en 10 minutos antes del final del turno se requirió a los trabajadores. Sin embargo, los trabajadores de la línea no practicaban lo suficiente, y se alinearon para la tarjeta registradora. Este problema también se resolvió en el esfuerzo de los capataces. Y 2 años más tarde, la puntuación de 5S se mejoró a 72% y la reclamación de cliente se redujo a un reclamo por 4 meses (el mejor registro fue de 9 meses sin reclamo).
La mente de calidad se compartió con las personas de Gemba
Logré involucrar a las personas de Gemba y compartir la mente de calidad, pero no creo que se logró con sólo la actividad de QRQC y sin el fondo de la actividad de "Volver a Básica".
Es decir, cualquier sistema o método excelente (TPM, TPS, 5S o lo que sea) no se pueden ser implementados o mantenidas con sólo en él mismo, y requiere la condición básica.
Educar y motivar a los trabajadores
En mi experiencia, puedo decir que la condición de gestión básica es esencial y las condiciones siguientes son recomendable para educar y motivar a las personas de Gemba.
-Política anual y el anuncio: Directamente llamamiento a las personas, la palabra en el tablón de información, boletines de noticias.
-5S y limpieza de Gemba: Si está sucio, las sucias llamadas sucio. Incluso utilizando el operador especial de limpieza, mantener limpio.
(¿Pollo primer o primer huevo?) De todos modos para Shitsuke, 3S es esencial.
-Compartir la información: Tablero de información (Boletín).
-Gráficos y Diagramas: Total y cada línea de la Eficiencia, Calidad, Tasa de asistencia, la seguridad, la producción, el rendimiento de máquinas y mantenimiento y otros KPI.
-Mes de actividad especial: Calidad, Seguridad, Kaizen.
-Meta basada en la política anual: En los gráficos.
-Lema: Calidad, Seguridad y otros con el cartel y la bandera.
-La educación y la formación y la evaluación de la habilidad.
En la fábrica muchas gráficas y diagramas, información que se ideó para ser fácil de obtener el entendimiento de los trabajadores de Gemba fueron presentados y bien

mantenido por los supervisores y capataces. Pero la mayoría de las personas no mostró su interés en ellas.
Ahora, ¿esas son útiles?
Sí, son útiles y esenciales. Estos esfuerzos para presentar la información son esenciales para compartir la mente empresarial, sentido del valor y ética con las personas de Gemba. Para compartir la mente o el mantenimiento de los sistemas, el ambiente y la tradición corporativa que llamamos cultura empresarial es necesario. Y la información y los esfuerzos de arriba son las atmósferas esenciales de una empresa. Yo no digo que usted debe hacer todo lo arriba, pero por favor entienda que Shitsuke no es sólo la enseñanza de 5S, pero deja que armonizar el ambiente y la cultura corporativa.
Y no es posible enseñar 5S con sólo la educación de 5S, y es posible en la atmósfera y es posible criar a la buena cultura empresarial.
Antes de concluir esta descripción, permítanme añadir una cosa.
Shitsuke de 5S es la educación y la motivación y es criar la mente de 5S que no traer a los artículos innecesarios, poner o volver en el lugar designado y Seiso e informar o tomar medidas a los problemas ocurridos autónomamente y se relaciona con compartir los sentidos de valor y ética. Y yo y esta empresa conseguí a compartir dicha mente con las personas de Gemba, pero no podíamos tener el éxito de la mejora del problema de la tasa de rotación. Al parecer, el compartir de la mente y el "sentido de pertenencia o lealtad" no están relacionados en la condición del medio ambiente de trabajo de las necesidades abundantes.
En Japón, la tasa de rotación es baja (debido a la baja tasa de las ofertas de empleo para los solicitantes de empleo.), Sin embargo la mayoría de los trabajadores en el Gemba de producción no tienen el sentido de pertenencia o lealtad a la empresa, a pesar de que la gerencia fomenta que tengan la mente de honor y el amor a su trabajo y los productos, excepto el caso de los trabajadores de empleo de la técnica tradicional o muy alta.

A continuación escribo el Shitsuke de la posición de supervisor y capataz.
Supervisor, capataz o jefe de línea son la persona clave de Shitsuke.
(El rol y la actividad y la educación para ellos)

34. Entrenamiento de Shitsuke (Supervisor y capataz)
La semana pasada escribí que Shitsuke no sólo es simplemente enseñar el significado, la importancia y el acto de 5S, sino también para educar y motivar a seguir

la regla y disciplina, para ser hábito de mantener y cultivar como la cultura y el ambiente empresarial por la superior a la clase inferior.
También escribí la posibilidad de Shitsuke de la posición del Gemba trabajador en mi experiencia, que el resultado, no podía dejarlos aman a su Gemba, trabajo y productos, pero podría compartir la mente de los sentidos de valor y ética y el concepto de "Participación Por Todos".
Cuando estaba escribiendo esta descripción, tuve el correo electrónico que indicó el caso de Chrysler. ¿Les acuerdan que escribí el caso de kaizen en Chrysler? (en el número 20.2 Entrenamiento en Gemba. Vean la foto abajo otra vez.)



En esta descripción que escribí el éxito de Chrysler para compartir la mente de kaizen con los trabajadores de gemba. También escribí el caso de España Nissan que los trabajadores aceptaron la reducción del salario.
Ambos compañías pudieron compartir el sentido de valor con los empleados. ¿Cuál es la diferencia entre el caso de la fábrica Mexicana y Chrysler y Nissan España? Como ustedes comprenden, el caso de México está en la situación de las oportunidades abundantes de empleo. Pero Chrysler y Nissan España pudieron compartir el sentido de valor y "Participación Por Todos" a través de la crisis fatal (como los trabajadores, fue la crisis de oportunidades de empleo.).

No sé que aman los trabajadores de Chrysler y Nissan España a sus gemba, productos y trabajo o no. Supongo que no aman ellos, pero creo que es importante para el mantenimiento de la oportunidad de trabajo.
Hoy escribo el Shitsuke de la posición de capataz.
Antes de esto, me gustaría responder a otra pregunta por qué escribo esta columna en el SRS.
Escribo esta columna en momentos libres de mi negocio principal como una parte de mis trabajos voluntarios.
¿Por qué escribo esto?
5S es buen concepto y una condición necesaria para cualquier tipo de empresa. Pero he visto muchos casos de mal entendimientos en el mundo. Y a causa de los mal entendimientos, lamentablemente 5S no penetra en el mundo.
Los malentendidos preocupantes son (1) 5S es KATAZUKE (Como ya saben, Katazuke es uno de los procesos de la actividad de 5S), (2) 5S es la base del TPM u otro sistema excelente y es suficiente base (también como saben 5S no es la base, pero una parte de condición necesaria.). Y lo más malentendido preocupante es el caso de la composición de (1) y (2).
Ahora Shitsuke en supervisor, capataz o líder de (grupo) línea
En primer lugar vamos a pensar el rol y la regulación laboral de capataz.
En su empresa ¿cuál es la posición de pie y la regulación laboral de los capataces que son llamados de manera diferente líder de grupo, capataz de referencia en función de la organización de la empresa y son los supervisores de primera línea en Gemba? En su compañía, el rol y la posición de pie se aclaran en la regulación laboral que se requiere en la norma ISO 9001?
(De la regulación laboral de una empresa excelente)
Introduzco la característica de capataz en la regulación laboral de una excelente compañía japonesa. Y la siguiente función de capataz japonés no es común en el mundo.
Rol del trabajo: La implementación y cumplimiento de los planes de producción en condiciones de seguridad, en el tiempo de entrega, en calidad y en eficiencia.
Los objetivos de control: los trabajadores, materiales, machines & equipos & herramientas, estándares y medio Ambiente.
Los objetivos del rol: La seguridad, la eficiencia laboral, la eficiencia de máquina, el rendimiento de máquina en PM, flujo de materiales y reducción de desechos, número de trabajadores & formación de línea, asistencia, educación y capacitación, evaluación de habilidad, Kaizen & implementación (círculo de control de calidad, Esquema de

sugerencias y Kaizen), Estándar de trabajo, mantenimiento de gráficas & diagramas, medio ambiente, problemas ocurrieron & contramedidas, informe diario & oportuna (a su superior).

Sí, la esfera de su responsabilidad es tan amplia y muchos. Por otro lado él tiene que gestionar los problemas (irregularidades) ocurrieron al día antes (por ejemplo) parar la línea, un accidente. ¿Y los problemas supuestos en Gemba son en trabajo, materiales, máquinas & equipos y herramientas, medio ambiente y producción?

Trabajo: Accidentes, Acto & objeto de fuera de estándar, el exceso de producción, movimiento inútiles (esperar, andar), la producción errónea, falta de capacidad (número, ausentismo), nivel de habilidad, trabajo en equipo.

Material: obsolescencia, excesos y sobra, nivel de inventario (Tasa de rotación de stock), calidad, escasez de material y piezas, demora de entrega, materiales y piezas mixtos, gasto derrochado de material, pérdida de almacenamiento (costes de control, manejo, espacio, equipo).

Machine: Parada en problemas (más de 15minutos), parada en problemas (menos de 15 minutos), ruido, olores, vibraciones, mal funcionamiento, variaciones de velocidad, falta de capacidad, falta de precisión.

Medio ambiente: temperatura, humedad, iluminación, ruido, variación de electricidad, cambio de presión de aire, olor, suciedad, peligro.

Producción: Exceso, demora, falta de producción, errónea.

En la regulación laboral estos elementos se aclaran como el rol y la responsabilidad del capataz. Y es posible decir que el trabajo de capataz es la clave de la gestión de la fábrica.

Ahora vamos a centrarnos en su trabajo de "Educación y capacitación". Él tiene que entrenar a sus trabajadores (nuevo o viejo que sea) en su línea. En gran empresa, es común que tener el área de educación y entrenamiento para enseñar la regulación de empresas y técnica básica. Y en la línea real, el capataz tiene que enseñar y entrenar la técnica necesaria, el uso de máquinas & herramientas, instrumentos, registros ---. Y también él debe enseñar y entrenar a la regulación laboral, estándar de trabajo, ayudas visuales, equipo en trabajo y la disciplina en OJT (capacitación en el trabajo), incluyendo 3S.

Ustedes dicen que ¿él puede hacer todas las cosas? Sí, es posible hacerlo en 3S estados básicos.

La implementación 3S: escribí que para la implementación y el mantenimiento de 5S, 3S es esencial.

Para mantener 5S, 3S es necesario --- A poco que no es comprensible, pero es cierto.

Como capataz que es un supervisor de primera línea en Gemba, tiene que oler a las irregularidades (anomalías) antes de convertirse en los problemas (por ejemplo) parada de línea o accidente. Y necesita mantener el estado del control visual.
Escribí "¿Huevo primero o pollo primero?" en la última descripción. Todos modos inicialmente una empresa tiene que hacer un esfuerzo para obtener la condición de Seiri, Seiton y Seiso (que no son la situación de las 5S aún) aunque contratar limpiador especial o establecer el equipo especial.
Y la mejor idea de mi experiencia es la campaña Katazuke y katazuke continua mensual en primer lugar y después de la actividad, poco a poco cambiar a la actividad de 5S con todos los trabajadores de gemba.
Aquí escribo los puntos de educación & motivación del capataz a sus trabajadores de línea.
(1) saludos mañana: tomar la iniciativa y mostrar el ejemplo
(2) Trajes de trabajo designados y apariencia
(3) Seguridad en acto
(4) Comprobar el comienzo de producción: máquinas, equipos, jigs, medidor, materiales & piezas, presión de aire y electricidad y los registros
(5) Calidad: Un cheque de calidad del producto inicial todos los días
(6) La situación 5S
(7) Lavado de manos, quitar el polvo de los zapatos
(8) Mantener la hora de comienzo
(9) Informe, Contacto y Consulta
(10) Condición física
(11) Confirmación de meta diaria
(12) Trabajo contra estándar
Una vez más ¿puede hacer él todas las cosas? Sí puede hacerlas. Su esfera y artículos OJT son tantos. Pero se puede, porque el número de sus trabajadores son varias a menos del 30 como una unidad de control que debería ser el número controlable.
¿Por qué el estado de 3S importantes? En la condición de que debe ser, el capataz puede identificar las irregularidades y problemas y puede corregir estos y también reprender (educar y motivar con amor) el trabajador que cometió el error que, por ejemplo, no volvió las herramientas o no poner el material en el lugar correcto o no mantener el estándar de trabajo.
Para enseñar el significado de 5S, disciplina, rol laboral a sus trabajadores, es necesario tener la condición de que debe ser.

Para gestión de la fábrica, la posición y el rol laboral de capataz son muy importante. Por lo tanto, una excelente compañía da la importancia a la educación y capacitación de capataz.

La semana que viene escribo un poco más Shitsuke (supervisor, capataz o jefe de grupo).
Y describirlo cómo educar y entrenar a un capataz.

35. Entrenamiento de Shitsuke continuó (supervisor, capataz o jefe de grupo)
Como escribí la semana pasada el rol de trabajo y la responsabilidad del capataz es la clave más importante de la gerencia de la fábrica. Y en esta página quiero decirte 2 cosas. Una es que si el deseo de introducir 5S (o kaizen) que necesita para cultivar ambos de Gemba líder y de la organización.
Otra cosa es que del fondo de 5S en Japón y los suyos son diferentes y por lo tanto debe tener en cuenta la forma correcta en las condiciones de las costumbres corporativas y la cultura social.
Una vez más 5S
Seiri es la separación de las cosas necesarias e innecesarias en el estándar adecuado, que en el eje de tiempo. Seiton es el acto de poner o volver a estar en el lugar asignado.
Seiso es barrer y limpiar. Seiketsu es crear las ideas para el mantenimiento de la condición de 3S y es la actividad de kaizen. La mejor actividad de Seiketsu es la creación de los métodos de la eliminación de la necesidad de la actividad de 3S.
Entonces ahora estamos hablando Shitsuke elemento final que es la educación y la motivación con el amor para mantener y hacer raíz en la empresa.
¿En este propósito lo que es el rol laboral de capataz?
Escribí que la función de capataz japonés no es general en el mundo.
En mi experiencia puedo decir que el capataz japonés y su organización que tienen el rol de trabajo de entrenador, instructor, sucesión de la técnica, supervisión de primera línea de Gemba son los mejores del mundo. Y no es una exageración decir que la organización y el capataz juegan la parte más importante de 5S, Kaizen y el mantenimiento de la fábrica. Por supuesto, 5S y el mantenimiento también son implementadas por la jefatura del capataz.
¿Por qué no es común en el mundo?
Señalo 2 cosas. Uno de ellos es el rol de trabajo y responsabilidad. Otra es que el capataz japonés ama a su Gemba y compañeros de trabajo, trabajo y productos. En

mi experiencia, puedo decir que capataz particularmente estadounidense, europeos, latino americanos no aman su trabajo o productos y Gemba incluyen sus trabajadores. He visto muchos casos de los capataces que salir de su empresa. En hablando generales, capataz japonesa le encanta su trabajo y la empresa. ¿Por qué?
Debido a que una compañía japonesa elige a la persona que tiene la aptitud para el rol de trabajo, el liderazgo y el afecto desde los trabajadores generales. Y una de concepto importante de la compañía japonesa es formar la persona como capataz desde los trabajadores generales y después de la nominación.
Estas diferencias provienen del sistema de contratación.
Compañía japonesa todavía tiene el sistema de empleo de por vida y los "salarios en base a la capacidad". Por otro lado las empresas europeas, estadounidenses, latinoamericanas contratar el capataz como el trabajo en el sistema de “salarios basadosen las funciones".
El capataz japonesa gana la experiencia de muchos años en el Gemba y tiene la oportunidad de la posición. Para ello, incluso un trabajador de la línea, él o ella puede tener la oportunidad de promover la posición.
Por otra parte (por ejemplo, y hablando en general) capataz canadiense no puede enseñar la habilidad necesaria para sus trabajadores de la línea, porque la habilidad de la formación no es su responsabilidad. Decir que el extremo (pero historia verdadera), su responsabilidad es mantener la producción en las condiciones normales y no incluye los problemas de calidad y eficiencia. Le digo al extremo, pero verdadera historia japonesa. En la era del gerente de producción en mi empresa anterior, tenía un capataz (mujer) de una línea de montaje.
Ella controló bien sus líneas que son constituidas por 34 mujeres. Su responsabilidad de trabajo es llevar a cabo del plan de producción en segura y calidad, eficiente y controló la condición necesaria, incluyendo el ausentismo. En la regulación de empleo, si un trabajador va a estar ausente de su trabajo, el trabajador debe informar al supervisor antes de que el día y si se ausenta 3 veces sin información previa, puede eliminar el trabajador de su línea permanente que significa el despido. Se aplica esta regla estrictamente para el mantenimiento de su línea.
Por otro lado enseñó la habilidad necesaria para los miembros de su línea con paciencia. Hasta esta historia, es muy común en la industria japonesa. Ella comprobó el estado de salud su trabajadoras en la comunicación diaria ya veces eliminó la mujer que estaba en la menstruación desde la tarea elaborada y dio otro trabajo. (No es posible por un capataz de masculina.)

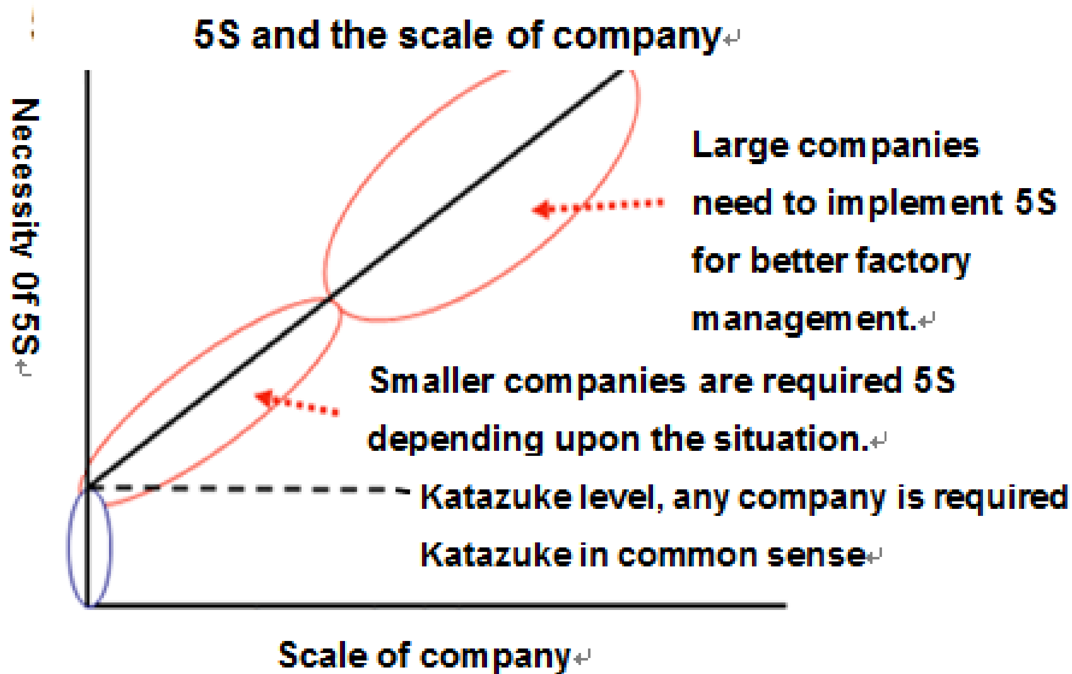
Por qué escribo la función de capataz japonés. Yo era pido a realizar la conferencia o la introducción de Kaizen por muchos países y empresas, y en primer lugar, yo les dije que es imposible introducir sin la condición adecuada de Gemba organización, responsabilidad y autoridad. Y ponía énfasis en el liderazgo del capataz.
Los métodos y los conceptos de 5S, Kaizen, TPS, TPM, TQM son de origen japonés y son & fueron cultivadas en la costumbre empresarial. Y no es una buena idea a seguir de la misma manera (forma japonesa) y es necesario hacer la estrategia con la comprensión de las diferencias, la cultura y las costumbres sociales y empresariales.
Este 5S columna también que no es posible decir en sin la existencia del líder de primera línea. ¿Puede el gerente hacer Shitsuke que es la educación & motivación en la OJT? ¡Absolutamente no!
Shitsuke es el meollo final de 5S y debe ser enseñado cómo largo plazo, cuándo y por quién. Shitsuke es enseñado por el líder en OJT y en ocasiones repetidas y de forma permanente. El líder no es la policía, pero educador en el amor. Por lo tanto, la organización del capataz es importante. Hasta aquí me presenté el rol laboral y la responsabilidad de capataz en el caso japonés, para conseguir su comprensión de la diferencia del fondo de Kaizen y 5S en Japón y Europa o la compañía estadounidense y que está relacionado con las bases de aplicación y mantenimiento.
Por cierto, he visto muchas empresas que dicen que la implementación de 5S. Pero la mayoría del caso, fue sólo el Katazuke incompleta. ¿Por qué digo Katazuke incompleta, ya que en la fábrica y / o patio trasero vi muchos artículos innecesarios ordenado y desordenado?
Katazuke y 5S es diferente.
Katazuke es uno de los procesos de 5S y sólo el acto de Seiri, Seiton y Seiso temporal.
5S es uno de los actos de administración.
Sin Shitsuke ni es posible introducir ni mantener 5S. Y sin el líder del Gemba y organización, no es posible hacer Shitsuke por la naturaleza.
Una vez más el rol laboral y la responsabilidad del capataz es la clave del éxito de 5S. Y una de las tareas del gerente es educar y criar a los capataces. El siguiente es el menú de las la educación de capataz.
(Desde el nivel de la excelente compañía)
El contenido de la educación y la formación de los capataces
1) Negocio y política anual: Filosofía de la empresa, la política anual y el control de políticas en total, lema.
2) Organización y regulación de trabajo y función.

3) El rol del trabajo: Responsabilidad y autoridad de los capataces.
4) Las relaciones humanas: El trabajo en equipo, "Informe, contacto, consulta".
5) Costo: Estructura de los costos, control de costos en Gemba, control de eficiencia, control de calidad y costes de calidad, costo de máquina, control de chatarra.
6) El conocimiento de los productos y el diseño: requerimientos de cliente, la función de los productos, dibujo.
7) Gestión de fábrica: el control de política en Gemba, Control de calidad, control de eficiencia, Chatarra y pérdida, seguridad, control de producción, control diario y en el gráfico y diagrama, control visual, esquema de sugerencias, Kaizen, Máquina y control (PM) y TPM, máquinas e instrumentos y jigs, control de materiales, control de ausentismo, control de habilidad.
8) Técnicas: 5S, 4R, círculo de control de calidad y 7 herramientas, diseño, trabajo de estándar, tiempo estándar, computador y TI.
) IE: Estudio de tiempo y estudio de movimiento, work sampling y análisis de funcionamiento de la máquina, el flujo de material y manejo.
10) Visita empresas excelentes y fábricas.
Estos se implementan en 5 talleres de concentración de entrenamiento.
Por encima de la organización en Gemba, rol laboral y responsabilidad, el contenido de capacitación son el caso de las excelentes compañías japonesas, y que no son comunes en las empresas más pequeñas. Pero lo cierto es que cualquiera empresa japonesa tiene el concepto o la filosofía de gestión de los que educar y cultivar los empleados.
A pesar de que las empresas más pequeñas, se centran en la educación y la formación de la habilidad y la técnica de la veterano al candidato del próximo líder y el líder a nuevo operador. En este fondo, Kaizen y 5S se han nutrido y continuado.
Ahora es muy claro que en otros países no es realista para seguir la manera japonesa, debido a la diferencia de la cultura corporativa. Pero el líder del Gemba es esencial para el éxito. Así que, ¿cómo podemos formar el líder de primera línea de Gemba?
Mi sugerencia es utilizar la actividad de 5S y hacerles poner en práctica 5S verdadero.

A continuación escribo el Shitsuke de la posición de gerente.
El rol de gerente es mantener y desarrollar la fábrica. Y para estas responsabilidades del trabajo, el cultivo de líder de Gemba y el establecimiento y mantenimiento de la organización son esenciales.
Y escribo el proceso de la introducción de 5S por el grupo de líderes.

36. Entrenamiento de Shitsuke (manager)

Estoy escribiendo esta columna conscientemente por las empresas de fabricación que son más grandes que empresas medianas. (Pequeño fabricante no tiene que estar nervioso a practicar 5S, debido al grado de dificultad de la gestión de la fábrica. Pero Katazuke es necesario. (Vea la gráfica y las fotos de abajo)





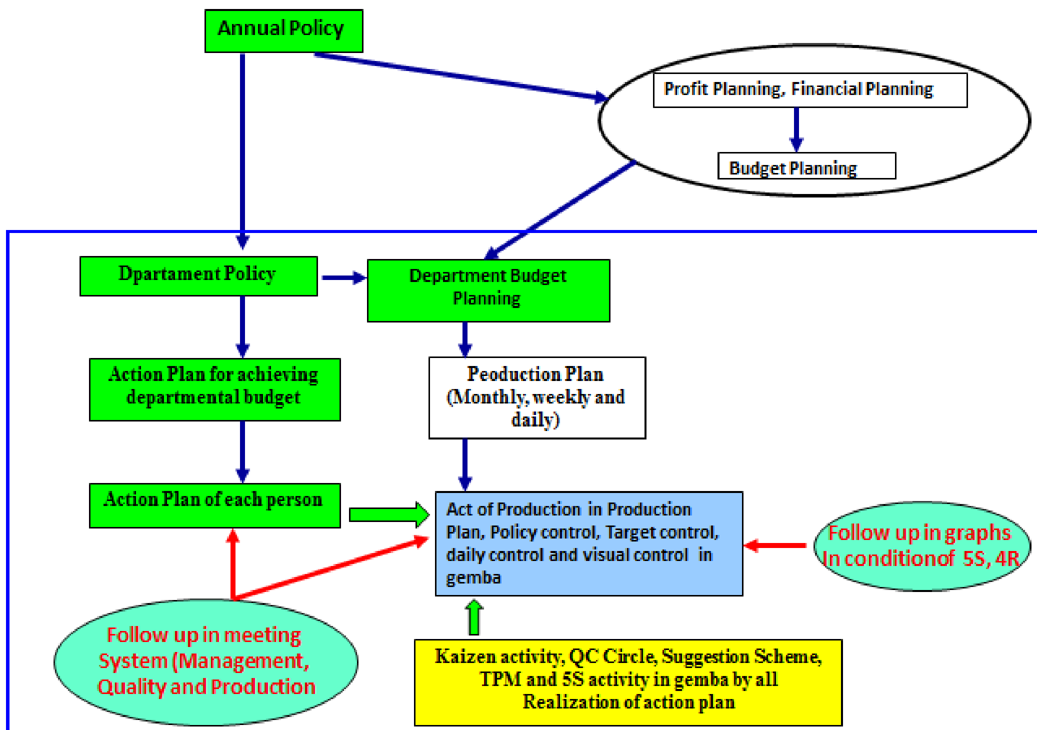
This manufacture also is famous as the metal processing industry, because of the very high and unique technique. The factory has 7 craftsmen.



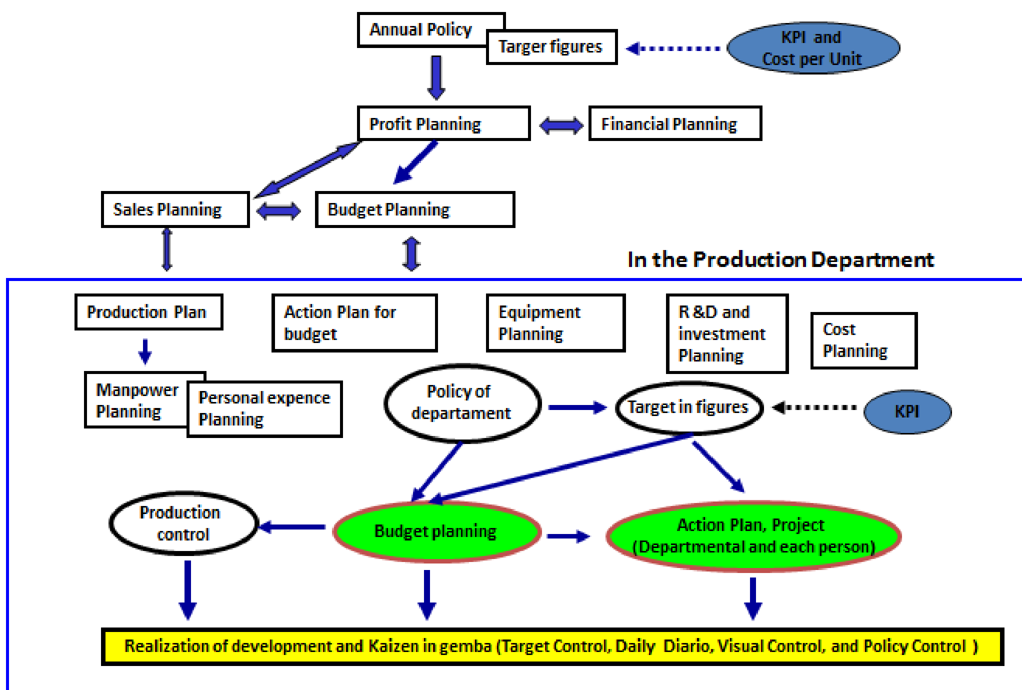
This factory also doesn't practice 5S and is not serious to 5S. Perhaps they don't know 5S. But it is not necessary to be serious because of the company scale.

Cuando una empresa se hace más grande, el riesgo de que los actos de los trabajadores y las máquinas mismos llegan a las causas de Muda se hace más grande. Y la gestión adecuada de fábrica se llegan a ser requerida más. 5S es una de los actos de gestión de la fábrica.
Y para la gestión de la fábrica, la unidad mínima es el grupo o la línea que es administrado por el capataz o líder. Por lo tanto, cualquier empresa da la importancia a la capacidad y el trabajo del capataz. Hoy escribo el rol de trabajo de gerente para la implementación de 5S.
En primer lugar, ¿cuál es la responsabilidad de los gerentes?
El rol de trabajo del gerente es
-El mantenimiento de la situación actual de su fábrica.
-El desarrollo de la situación en el mejor uso de los recursos empresariales
Más directamente la responsabilidad más importante del gerente es lograr el plan de presupuesto anual que es el poste indicador y la brújula de obtener ganancias y se hace con la política anual, la planificación de ganancias, la planificación financiera y el plan de ventas.
Un gerente es evaluado con el resultado de la ganancia en condiciones sanas quiera o no quiera. A pesar de dejar un poco de 5S, le adjunto la construcción de la gestión de fábrica, que yo llamo "la columna vertebral de la gestión de fábrica" a continuación. (Vea la estructura de abajo)

Back bone of Factory Management



Construction of Factory Management



Cuando hice la reunión con la empresa cliente en Dunkerque yo comenté que esta empresa también no tiene la columna vertebral de la gestión de empresa y hace la gestión a la ventura y recomendé establecer la gestión básica de fábrica. De hecho, hay muchos casos de no columna vertebral de la gestión de fábrica en las empresas de los países en desarrollo, a pesar de que son las grandes empresas. Pero requieren la introducción de Lean, TPM ---. Nunca se pueden tener el éxito.
Volvamos a la función del trabajo del gerente.
Para la gestión de fábrica, un gerente excelente hace su esfuerzo para establecer el sistema que yo llamo sistema automático de gestión de fábrica. Y por este sistema automático, la organización y la formación de los capataces y visual control en 5S es esencial. Con la situación de 5S en Gemba, Gráficas y diagramas que muestran las figuras de las metas y las situaciones actuales, el gerente puede disciplinar y educar & capacitar los capataces y discutir y ayudar. Por ejemplo, si la línea tiene piezas o materiales que están fuera del estándar y adicionales o excesos, el gerente tiene que llamar al capataz y reprender y hacer la cuestión de la razón y le ayuda si necesita el capataz.
Por ejemplo, si el material o herramienta se ponen en una posición no asignada, tiene que llamar al capataz y reprender. Nunca reprenda directamente los trabajadores generales, que es el rol de trabajo del capataz.
Recomiendo los gráficos & diagramas en Gemba que no son sólo para identificar la situación de Gemba, sino también la herramienta de la comunicación y la educación para el capataz. 5S también no es sólo la herramienta de control visual que es importante para identificar irregularidades y tomar medidas correctivas, sino también la herramienta de capacitación en OJT para el capataz.
El establecimiento de un sistema automático que es ser identificado las irregularidades y ser corregido por el capataz o los trabajadores antes de se conviertan a los problemas es el rol de trabajo de gerente. Ahora uso la palabra "reprender". Y por favor, comprenda que mi intención de esta palabra es nutrir & educar al capataz con amor.
Ahora, para la educación y formación del líder, capataz, la implementación de 5S es una buena idea. (Introducción de TPM u otro sistema excelente también tiene la función de la educación & formación de los empleados.) Y la introducción de 5S es "matar dos pájaros de un tiro". Por supuesto, una de los pájaros es el cultivo de los capataces, los líderes. Otra es la creación de una de bases importantes de gestión de fábrica.
Ahora aquí describo el proceso recomendable de la introducción de 5S, una vez más.

1) Comprensión de 5S de los gerentes: Reunión de leer el libro de texto 5S todo por los gerentes. Como el libro de texto le recomiendo usar mi descripción de este.
2) Elegir y establecer 5S comité & los miembros: Elija entre los capataces, los líderes y líderes futuros. Y decida el gerente observador (rotación). Estudio 5S por los miembros del comité. Identificar y confirmar el propósito y la función del comité y la forma de administración.
3) Decidir el proceso de la introducción
-1. Declaración de Kick-Off por el presidente en su discurso directo, el cartel y la letra de noticias
-2. Información y Educación para los trabajadores generales en Gemba
-3. Campaña Katazuke de un mes actividad especial
-4. Actividad katazuke mensual continuó después de la campaña.
-5. Adición de implementación de la actividad de 5S a katazuke mensual y seguimiento
-6. Patrulla semanal y la evaluación & reporte semanal y mensual por el comité
-7. Patrullaje y observación de gerente en cada 2 a 3 meses
-8. Presentación en cada 6 meses por el comité
-9. Presentación final de la actividad del año
-10. Visitar otra excelente compañía por los miembros del comité
4) Preparación
-1. La división responsable en el mapa
-2. La instalación de tablón de anuncios área total e individual: muestra la organización del comité, oración de declaración, reporte semanal & mensual, las fotos, los gráficos de los resultados de la evaluación en las listas de chequeo
-3. Listas de chequeo de 5S, 4R y Seiso
-4. Estándares y ayudas visuales
-5. Herramientas de limpieza
5) Declaración de Kick-off por el presidente.
6) Katazuke y tarjeta roja tácticas: campaña de un mes (Preparación 3 meses antes, Logo, Cartel, bandera), y pasar a la actividad de katazuke continua mensual
-1. Preparación de la tarjeta roja
-2. La decisión del lugar asignado (pero temporal) e identificar con marcas de color
-3. Implementación de la actividad de Katazuke y tarjeta roja por los miembros del comité y otros capataces, personales y gerentes relevantes
-4. Reporte del número de artículos innecesarios, la evaluación importe y las fotos por el comité
7) Seiso táctica

-1. Las ayudas visuales para identificar los puntos y área de Seiso y el grado
-2. Lista de chequeo de Seiso y educación para los trabajadores
-3. Preparación de herramientas Seiso y la locación (pero temporal)
-4. Implementación por los trabajadores
8) Seiri táctica
-1. Katazuke continua mensual con tarjeta roja en el estándar de las cosas necesarias
-2. Hacer estándar de las cosas necesarias & la cantidad en el eje de tiempo: tarjeta Kanban, ayudas visuales, etiqueta con su nombre, Jig tablero
-3. Implementación de Seiri en el estándar
9) Seiton táctica
-1. Sign Board en todo lugar asignado, todas las máquinas y equipos, líneas
-2. Marca de la línea amarilla en el piso, pintura de color estándar en el suelo para identificar 3A
-3. Implementación de Seiton y verificación de 3A (Locación asignada, y Artículo asignado y Cantidad asignada)
10) Seiketsu táctica
-1. Concurso de ideas de Preventiva Seiri & Seiton & Seiso y la actividad kaizen continua
-2. Decidir y estandarizar mejor herramienta de Seiso de área individual o de la máquina
-3. Decidir una mejor locación de las cosas necesarias y estandarizar con marca de color
-4. Hacer un mejor tablero para mantener Seiton de jigs y herramientas
11) Shitsuke táctica
-1. Decidir el contenido de la lista de chequeo de 4R
-2. 5 minutos de reunión de comunicación con los trabajadores por capataz o líder En frente del tablón de anuncios y la máquina o lugar de trabajo
-3. La instalación de otro tablón de anuncios para mostrar la otra KPI: Eficiencia, calidad, ausentismo, seguridad y accidentes, plan de producción & resultado
-4. Instalación de espejo de tamaño natural
-5. OJT a los líderes por el gerente: visita diaria a la fábrica y patrullaje y la comunicación con capataz por el gerente
6. La presentación mensual y 6 meses por los miembros del comité
-7. La visita al gemba por el presidente
-8. Boletín de noticias mensual

-9. Visitar otra excelente compañía de los miembros del comité
-10. Presentación final por el comité
A través de estas actividades, un gerente tiene que cultivar los empleados claves. Y una de las tareas importantes del gerente es hacer esas oportunidades.
Cuando estaba escribiendo esta descripción tuve una pregunta y me gustaría responderla. La pregunta es si la contratación de un gerente de 5S es una buena idea o no.
Para esta pregunta ya he respondido. Pero una vez más, no es buena idea, porque de seguir 3 razones.
En primer lugar, 5S es, básicamente, una parte de los actos de gestión de fábrica y el trabajo básico del gerente incluyendo la introducción. Por lo tanto, se hace que el rol de trabajo de gerente sea borrosa.
En segundo lugar, la introducción e implementación es muy buena oportunidad de cultivar líderes.
La contratación de gerente 5S es similar al acto de que el adulto juega con el juguete que confiscó del bebé. Un gerente debe hacer un trabajo de dimensiones superiores.
En tercer lugar, es muy costoso. Básicamente la actividad de 5S es costoso en la primera etapa. Y el costo adicional de gerente es nunca una buena idea. Actividad de 5S es importante, pero no les da el valor a los productos y debe ser minimizado en la actividad de Seiketsu que es para crear las ideas para el mantenimiento de 3S y 3S preventivas es la forma más barata.
Pero contratar instructor temporal (por ejemplo) de 6 meses a un año no es mala idea, pero no es recomendable.

A continuación escribo un poco más de Shitsuke de manager.
La educación y formación, pero todavía líder o capataz deja la compañía.
Una vez más mi pregunta
(1) ¿Puede amar a su trabajo, Gemba y trabajadores?
(2) ¿Puede dejarlos amar a su trabajo, el lugar y los productos de trabajo?

37. Entrenamiento de Shitsuke (Manager)

Escribí que un trabajo importante de gerente es establecer y mantener el sistema de control automático de la fábrica, que es identificar las irregularidades recuperar antes de parada de la línea, un accidente.
Para el sistema automático 2 cosas son esenciales. Uno de ellos es la condición de control visual en 5S. Otra es la formación y educación de capataz.

Ahora, ¿qué es Shitsuke? Shitsuke es el acto de la educación y la motivación con amor. Como gerente por qué o cuál es el propósito de Shitsuke? Shitsuke es esencial para mantener la fábrica y el sistema de control automático. También escribí el esquema de la construcción de la gestión de fábrica en la palabra de columna vertebral de gestión de fábrica", y trató explicar la figura de gestión de fábrica y la posición de 5S. Y yo dije que para la introducción de TPS (o Lean), TPM, TQM --- este columna vertebral es esencial y sólo 5S no es suficiente como la base. Por lo tanto, cuando enseño la introducción de (por ejemplo) TPM recomiendo el restablecimiento de la gestión básica de fábrica si la empresa no tiene la condición suficiente.

En la etapa de Shitsuke vi muchos casos de falta de introducir y estabilizar 5S. Aquí vamos a ver el caso de fracaso.
Al examinar el caso de fallo de mantenimiento de 5S, la empresa sólo hace la actividad de embellecimiento o detiene la actividad en sí misma. ¿Por qué? Por supuesto, la empresa no tiene el significado correctivo de 5S, detiene la actividad muy fácilmente. Pero a pesar de que la empresa entiende 5S, hay muchos casos de fracaso que no pueden continuar la actividad. La mayoría de los casos de fracaso está en la etapa de Seiketsu y Shitsuke.
¿Por qué no continuar? La 3S (Seiri, Seiton Seiso) no da un valor a los productos y es costoso. Por lo tanto, es necesario reducir al mínimo con las ideas de 3S preventivas. Durante un trabajo de la máquina, la máquina y el área se ensucian. Y si permite o renuncia la situación, poco a poco abandona el mantenimiento de 5S. Para Seiketsu la actividad Kaizen es esencial. O Seiketsu es la actividad de Kaizen en sí misma.
Otra de las posibilidades de fallo se encuentra en la etapa de Shitsuke. 5S es el concepto considerado muy profundamente, porque 5S tiene ambas de hardware que es el sistema de la actividad física (4S) y el software que soporta para mantener 4S efectivamente.
Y al considerar Shitsuke, es necesario volver a pensar por qué desea introducir 5S. Su propósito o deseo de la introducción es la condición mejor de gestión de fábrica incluyendo el deseo de la introducción de TPM, TPS. Y yo dije las palabras de control visual, control básico de fábrica, columna vertebral y el sistema automático de la gestión de fábrica.
Shitsuke es esencial para el trabajo bien de 4S.
Shitsuke no es sólo enseñar el significado de 4S, pero para hacer el ambiente y OJT en el Gemba con diálogo en repetidas ocasiones.

Ahora el Shitsuke por el gerente
Una vez más el Shitsuke es uno de un rol importante de gerente. Entonces, ¿cómo el gerente debe educar y motivar 5S a su capataz y / o líder? Describo las ideas a continuación.
Uno de ellos es para planificar la campaña Seiso (o Katazuke) y dejar que sus capataces planearlo.
Adjunto un ejemplo muy bueno de campaña Seiso debajo cual fue presentada en la conferencia de la que participé en Chile. (Vea fotos abajo)
Una de ellas es establecer el comité que es la organización permanente y después de la introducción y la estabilización se cambia el nombre a Kaizen. Sobre la actividad del comité ya he escrito y omito aquí.
Una última es OJT. La condición importante de OJT es el diálogo con el capataz. ¿Hace diálogo con su capataz en Gemba suficientemente? Para hacer diálogo, es necesario establecer el ambiente que es condición de 4R en la lista chequeo y condición de 3S, gráficos y diagramas de KPI, declaración de política, declaración de seguridad.
El capataz, sin embargo sale la compañía.
Tengo un argumento de que el capataz deja su empresa aunque se hace la educación y la motivación.
Es muy cierto. Y un capataz deja su empresa. Este fenómeno es muy general en los países extranjeros incluyendo empresa muy grande y famosa.
Cuando estaba en Inglaterra, pude hacer la conversación con el señor Shuhei Toyoda, quien fue el director de TMUK (Toyota Motor Manufacturing UK) y es el presidente de Toyota Boshoku familiarmente. Un día él estuvo descontento porque un supervisor salió de TMUK. Sr. Shuhei Toyoda le había estado capacitando hasta con cariño 4 años. Pero él salió y trasladó a otra compañía más pequeña como el gerente después de obtener el valor del nombre de "haber trabajado en Toyota".
También tuve un recuerdo amargo en Chile. Y fue el caso de un mi excelente estudiante que trabajaba en una famosa empresa chilena. Le recomendé y dejó a ir a Japón para conseguir más experiencia a través de un negocio de JICA (Japan International Cooperation Agency). Sin embargo después de la capacitación en Japón, él salió la empresa para la búsqueda de trabajo mejor.
En mi compañía anterior también tuve experiencias tan amargas. Pero es fenómeno muy natural en el mundo.

Una vez más, aunque educar y motivar los capataces, no es posible esperar su trabajo en la misma empresa de forma permanente.
Pero aun así recomiendo dirigir esas oportunidades de educación y motivación de amor por los capataces. Y es muy cierto y puedo decir que a través con dicha actividad repetida y continuada, su empresa puede estabilizar buena tradición, cultura empresarial y gestión de fábrica. El esfuerzo de educar a los empleados nunca se convierte en desechos al costo. (Aunque en la alta rotación de empleo.)
Es posible compartir el sentido del valor con capataz, pero no puede dejar le amar su trabajo, área de trabajo y productos de forma permanente.
A propósito la semana pasada (en el número 36), escribí el proceso recomendable de introducción de 5S y el orden --- Katazuke, Seiso, Seiri, Seiton ---.
Y fue indicado que la orden de Seiso, Seiri --- está mal y Seiri, Seiton, Seiso es correcta.
Y tengo que responder a esta indicación.
Mi orden recomendable es Seiso, Seiri Seiton --- debido a las razones siguientes.
Seiso es más fácil que Seiri.
Para Seiso, es necesario preparar las ayudas visuales, lista de chequeo de Seiso que escribí las ideas típicas. Pero aun así más fácil que Seiri.
También Seiso se puede hacer y participar por cualquiera, incluyendo trabajadores de la línea, por lo tanto es útil para constituir el sentido de "Participación Por Todos (a gestión de fábrica)" al igual que como la campaña Katazuke.
Por otro lado Seiri es tan difícil.
Seiso también requiere la estandarización. Muchas veces he escrito, pero una vez más. Seiso es el acto de separación de las cosas necesarias e innecesarias en el eje de tiempo estándar.
En el libro de texto de 5S se explican que las cosas innecesarias son como los objetos personales y las cosas de ninguna relación con la producción.
Esta explicación es muy cierto, pero es demasiada primitiva e infantil.
Por ejemplo, en la línea, hay algunos tipos de piezas. Partes A se utiliza ahora, partes B se utiliza en el siguiente turno, partes C se utilizará la próxima semana. Y partes D se utilizará el próximo mes. Esos son en eje de tiempo.

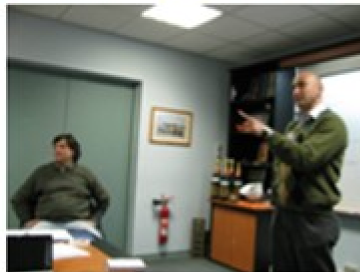
En el sentido común general D y C no son necesarias en la línea y se deben poner en el almacén. ¿Cómo son de la A y B? Dependiendo del estándar.
Por ejemplo, en la línea de montaje de Toyota, el nivel de stock se identifica en la tarjeta Kanban. Y si la tarjeta kanban muestra 2 stocks en el proceso, la tercera pieza es el stock innecesario aunque sus mismas piezas se utilizarán un minuto más tarde. Puede imaginarse cómo es difícil de estandarizar el nivel de stock.
En la actividad Katazuke también es necesario preparar el estándar. Sin embargo, en este proceso el estándar no es tan grave, pero sólo en sentido común general.
Una vez más le recomiendo tener el orden de Seiso primero.
Finalmente mi pregunta
¿Recuerdas que yo escribí en la columna del número 33? Otra vez
Cuando participé a la reunión de una empresa cliente del consultor de mis estudiantes en Dunkirk durante mi viaje de negocios, hubo una pregunta de los gerentes cómo introducir la mente de kaizen y actividad. Entonces hice la pregunta a ellos.
¿Puedes amar tu trabajo, Gemba y sus trabajadores?
¿Puedes dejarlos amar su trabajo, lugar de trabajo y sus productos?
Y si usted no puede ambos, no es posible introducir Kaizen ni formar la mente.
Y su respuesta general fue que ellos pueden amar su trabajo de gerente y dedicar la pasión a su rol de trabajo. Pero el área de trabajo, los productos y los trabajadores no son los objetos de amor.
También los gerentes dijeron que el Gemba, trabajador no son los objetos de amor, pero pueden casarse con el deber como gerente. Su respuesta fue como si la historia del matrimonio de conveniencia, pero el pensamiento es aceptable y aproximado en el mundo.
Otra pregunta: "¿puedes dejar los amar ----？
(Es la conclusión de este capítulo.)
No podemos dejar los amar. Sin embargo, como el rol de trabajo o deber un gerente debe esforzarse dejar los compartir el sentido del valor que se muestra en la palabra de "Participación Por Todos (a la gestión)" y debe producir.

Una vez más escribo.
La semana que viene escribo la conclusión de la descripción de 5S.

Preparation meeting by committee members

Scheduling, Red Card preparation, Format of Red Card list, Assigned area for Red Card, Members and map, Logo & poster & banner, notice board, method of evaluation temporal, material, Education to workers



Notice board

Organization, Members and map, Scheduling





The day of Seiso campaign







The day of Seiso

Participated by the general manager and the production manager

Good activity for "Whole People's Participation"





¡¡Misión Cumplida!!

Equipos Terminación y Matricería
le dicen a sus Padrinos: Misión Cumplida



This is a good example of Seiso campaign (actually katazuke).
Katazuke campaign itself is good activity for not only to make good situation of working area, but also educating and motivating peoples even though no to link to the introduction of 5S.
One of manager's job is to direct such opportunity.

8. Epílogo

Al escribir esta columna, tengo la noticia de una muerte. Sr. Eiji Toyoda, que es el primo de Kiichiro Toyoda y sobrino de Sakichi Toyoda murió en septiembre, 17 y ha cumplido 100 años. Él era el presidente durante 1967-82" y se llama" El Padre de Restaurador de Toyota".

Como he escrito antes, se creó el concepto de 5S en el desarrollo de TPS por Taiichi Oono y Shigeo Shingo. Y Taiichi Oono escribió sobre Eiji Toyoda en su libro (Toyota Production System) como sigue.

> Cuando Eiji Toyoda y Kiichiro Toyoda hicieron la discusión, Kiichiro Toyoda dijo que el concepto de JIT. Este concepto fue transmitido a Taiichi Oono también.
> Él era el presidente de que entendió la expansión de JIT y sistema de Kanban que fueron y son las ideas contrarias al sentido común general, de una fábrica a toda Toyota.
> Sí, TPS se estableció bajo su copia de seguridad. Dejó varios proverbios. Y uno de los dichos famosos es "Aun una toalla seca, el agua sale si utilizar la sabiduría." Me gustaría rezar por el descanso del alma de difunto.

Ahora 5S

Como escribí en el prólogo, mi motivo de esta descripción y publicación es

contribuir a entender 5S por todas las industrias manufactureras.
5S es Seiso, Seiri, Seiton Seiketsu y Shitsuke. Y le animo que, para la introducción de 5S, en primer lugar, poner en práctica y estabilizar el Seiso (después de la Katazuke). Y durante la introducción de Seiso, prepara Seiri que es hacer el estándar para identificar necesarios e innecesarios en el eje de tiempo. Seiton es el tema de la forma de cómo poner las cosas asignadas en cantidad asignada en el lugar asignado y no es tan difícil.
Y Shitsuke es la educación y motivación para seguir reglas. La mayoría de los casos de fracaso está en la etapa de Seiketsu y Shitsuke. Mantener 5S es costoso si Seiketsu no se puede trabajar bien y se detiene antes de conseguir los frutos llamados "fábrica bien controlada". 5S es el acto del control de fábrica y Shitsuke si no se implementa bien, no es posible mantener en los dos sentidos que mantiener 4S y el acto del control de la fábrica.
Escribí esa lista de chequeo de 4R es esencial para Shitsuke. Ahora, aquí un poco más deseo que complementar la 4R. Le dije que para la aplicación de 5S, la actividad de 4R es esencial. 4R es el significado de "Hacer regla, enseñar regla, mantener regla y cambiar regla". Escribí que la función de Shitsuke es el software para 4S. Y la base de Shitsuke es 4R. Hice la lista de chequeo que estos puntos de chequeo muestran la situación de que una fábrica debe ser.
El uso de un proyecto que es una organización temporal no es recomendable, porque se tarda muchos años para crear la nueva cultura empresarial. Y recomiendo a establecer una organización de comité. Y en la nueva cultura de la empresa, se incluye la misión de la educación y la motivación de los empleados.
Mi descripción no es mi palabra original, pero la agregación de las voces de los precursores. Escribí 5S de o incluyendo el punto de vista de la Gestión de fábrica. Y creo que mi introducción de 5S puede ser algo nuevo y dejar que se confunda. Sin embargo, es importante describir de la gestión fábrica, porque el propósito de la introducción de 5S también para la gestión de fábrica.
5S se basa en la cultura japonesa. Y yo entiendo que es un poco difícil para los países extranjeros, pero es posible poner en práctica.
5S es un concepto útil o método y utilice para el control de la fábrica.
Escribí esto más de 110 páginas, incluyendo fotos de ejemplo y figuras, y deseo que contribuir a su actividad. Y ¡Ojalá que tenga éxito!

Sep.18.2013.

Koichi Kimura
Consultor International